

Leitfaden

Wirkungsplan

Der Businessplan für gemeinnützige Organisationen



Leitfaden zur Erstellung eines Wirkungsplans

Wirkungsplan und Wirkungsplanung

Alle Organisationen müssen planen – ihre inhaltlichen Aktivitäten genauso wie die Finanzierung und die Organisationsentwicklung. Das gilt für gewinnorientierte Unternehmen, wie auch für soziale Organisationen wie Vereine, Stiftungen, gGmbHs oder Projektteams. Sozialen Organisationen dient die Planung vor allem der Orientierung auf ihre gesellschaftliche Wirkung und zur Überprüfung des Erfolgs. Eine solide Planung ist die Grundlage für die (auch wirtschaftlich) nachhaltige Tätigkeit und erlaubt es, die strategischen Weichen richtig zu stellen.

Wirkungsorientierter Businessplan = Wirkungsplan

In diesem Leitfaden stellen wir Ihnen vor, wie Sie die zentralen Fragen nach der Wirkung, der Organisation und der Finanzierung in einem umfassenden Dokument übersichtlich darstellen können. In der Geschäftswelt wird ein solches Dokument häufig als Businessplan bezeichnet. Wir haben uns entschieden, es als Wirkungsplan zu bezeichnen. Ob Sie diese Bezeichnung wählen oder lieber „Konzept“, „Businessplan“ oder „Geschäftsplan“ – es ist ein bewährtes Instrument, das sowohl Ihnen als auch Ihren (Finanzierungs-) Partnern einen knappen, aber vollständigen Überblick über die wichtigsten Informationen zu Ihrer Organisation ermöglicht.

Wichtiger als der Plan ist aber der Prozess der Planung. Wirkungspläne sind lebende Dokumente, die regelmäßig auf Grund der tatsächlichen Entwicklung fortgeschrieben und aktualisiert werden müssen. Sie bilden die Grundlage für die Steuerung und weitere Planung Ihrer Organisation.

Leitfaden zur Erstellung eines Wirkungsplans

Dieser Leitfaden enthält alle Bausteine für einen Wirkungsplan für soziale Organisationen. Er basiert auf dem Social Reporting Standard (SRS), dem Standard für die wirkungsorientierte Berichterstattung sozialer Organisationen.¹ Weitere Elemente wie Geschäftsmodellldarstellung, Finanzplanung oder Stärken-Schwächen-Analyse wurden aus der Unternehmensentwicklung entliehen.

¹ www.social-reporting-standard.de. Die Verwendung des SRS für die Planung erlaubt es Ihnen, die Informationen, die sie für die Planung verwenden, später auch für die Berichterstattung zu nutzen.

Die Planung planen

Zuerst sollten Sie sich die Frage stellen, was Sie im Prozess der Wirkungsplan-Erstellung erreichen wollen. Was genau möchten Sie wissen, wenn der Prozess abgeschlossen ist? Und welchen Umfang soll das Ergebnis haben? Wichtig ist auch die Frage, womit Sie sich nicht beschäftigen wollen.

Oftmals sollen die Arbeiten am Konzept mit einem erweiterten Kreis an Stakeholdern abgestimmt werden. Verschaffen Sie sich vor Beginn des Prozesses einen Überblick, wer über den Fortgang der Arbeiten informiert werden sollte und wer wann zu einzelnen Schritte Feedback geben kann. Legen Sie regelmäßige Feedbackschleifen fest.

Erfassen Sie den gesamten Planungsprozess in einer Zeit- und Aufgabenplanung. Legen Sie Meilensteine für Ihre Arbeit fest. Teilen Sie größere Aufgaben in verdaubare Pakete auf.

Für den Prozess der strategischen Planung kann externe Unterstützung sinnvoll sein. So können Sie sich Erfahrungen und neue Sichtweisen ins Team holen. Sie können dabei auf professionelle, kommerzielle Angebote zurückgreifen, wenn Sie die Ressourcen dafür haben, oder ehrenamtliche Unterstützer gewinnen.

Das Team

Strategische Fragen lassen sich nicht nebenbei beantworten und sind keine Einzelarbeit. Schaffen Sie für sich und Ihre Mitarbeiter freie Ressourcen und stellen Sie eine Arbeitsgruppe zusammen. Legen Sie vorher fest, welche Fähigkeiten und Expertise dieses Team braucht, und laden Sie die richtigen Leute ein, daran mitzuwirken. Das können auch externe Fachleute sein. Um die Arbeit des Teams zu steuern, sollte ein/e Projektmanager/in bestimmt werden, bei der/dem alle Fäden zusammen laufen und die den Überblick behält. Genauso sollten auch die Verantwortlichkeiten und Zeitbudgets der einzelnen Teammitglieder gemeinsam ausgehandelt werden.

Das Team legt für seine Zusammenarbeit Regeln fest, die die Kommunikation erleichtern sollen. Bewährt hat sich dabei ein Team-Kick-off, also ein Treffen, bei dem nur darüber gesprochen wird, wie das Team zusammenarbeiten möchte, unter welchen Bedingungen die Einzelpersonen am besten arbeiten können (persönliche Bedienungsanleitung) und welche Kommunikationswege wie genutzt werden sollen (Email-Regeln, Kennzeichnung von Überarbeitungen und Versionen für Dokumente, Dateiablage, Terminplanung).

Begriffe

Klären Sie frühzeitig verwendete Begriffe und schaffen Sie eine gemeinsame Sprache. Das hilft, Missverständnissen vorzubeugen, und erleichtert später die Zusammenfassung von Dokumenten verschiedener Urheber. Identifizieren Sie vor Arbeitsbeginn sämtliches vorhandenes Material, zum Beispiel frühere strategische Planungen, Gründungskonzepte, Marktanalysen, Beispielarbeiten oder Datenauswertungen der aktuellen Arbeit. Stellen Sie diese allen zur Verfügung.

Das Dokument

Für einen Wirkungsplan eignen sich sowohl ein textbasiertes als auch ein bildbasiertes Format (Präsentation). Der Umfang hängt von Ihrem Vorhaben, dessen Komplexität und dem Entwicklungsstadium ab. Generell gilt jedoch: je kürzer – je besser. Viele Dinge lassen sich in einem prägnanten Satz oder Stichpunkt sagen.

Wichtig ist, dass Sie immer wieder die Perspektive wechseln und sich fragen: Was will und kann ein Unbekannter über Ihre Organisation und Ihr Vorhaben wissen? Veranschaulichen Sie schwierige Sachverhalte mit Graphiken und Bildern. Erzählen Sie eine Geschichte, die den Leser packt und ihn zum Fan Ihres Vorhabens macht.

Was ein Wirkungsplan nicht ist

Es ist nicht das Ziel, die Arbeit mit Menschen und für die Gesellschaft zu ökonomisieren und wirtschaftlichen Prämissen zu unterstellen. Allerdings muss Ihr Konzept darüber Auskunft geben, welche Kosten anfallen und wer sie tragen wird. In manchen Fällen ist es möglich, sich selbst tragende Geschäftsmodelle zu entwickeln. Andere Aufgaben lassen sich nur mit öffentlichen Mitteln oder privaten Spenden lösen.

Für welches Finanzierungskonzept Sie sich auch entscheiden: Je besser Sie mit den verfügbaren Mitteln wirtschaften, umso größer sind Ihre gesellschaftliche Wirkung und die Chance, dass Ihre Lösung langfristig Bestand hat. Dazu gehört vor allem, Maßnahmen auf ihre Effizienz zu prüfen, also zu überlegen, ob sich die gewünschten Effekte auch mit einfacheren oder günstigeren Mitteln erreichen lassen, sowie herauszufinden, wer daran interessiert oder dazu bereit sein könnte, etwas für die durchgeführten Aktivitäten zu bezahlen.

Vorschlag für die Gliederung des Wirkungsplan

Die folgende Gliederung orientiert sich an der Struktur des Social Reporting Standards, ergänzt um weitere, für die Planung relevante Aspekte. Die Ziffern verweisen auf Anhänge dieses Dokuments sowie die entsprechenden Abschnitte des SRS-Leitfadens, dem Sie auch weitere Erläuterungen zu den einzelnen Abschnitten entnehmen können. Den SRS-Leitfaden (Version 2014) können Sie unter www.social-reporting-standard.de herunterladen.

Kurze Zusammenfassung (maximal eine Seite)

1. Vision und Mission	1.1
2. Das gesellschaftliche Problem und Ihr Lösungsansatz	
Das gesellschaftliche Problem – Wie identifizieren Sie das Problem, das gelöst werden soll? Welche Ursachen sehen Sie?	2.1/2.2
• Gesellschaftliche Ausgangslage	2.1
• Ausmaß des Problems	2.1
• Bisherige Lösungsansätze und deren Vor- und Nachteile ²	2.2
Ihr Lösungsansatz – Wie lässt sich das Problem in Zukunft lösen oder zumindest vermindern?	2.3
• Strategie – An welcher Stelle setzen Sie an? Was verändert sich durch Ihre Lösung?	2.3
• Zielgruppen	2.3
• direkte Zielgruppen – an wen richten Sie sich unmittelbar, wer nutzt Ihr Angebot? (z.B. Eltern, Lehrer, Umsetzungspartner)	
• ggf. indirekte Zielgruppen – wer ist Nutznießer der direkten Zielgruppe? (z.B. Kinder von teilnehmenden Eltern, Freiwillige, Teilnehmer an Programmen, die von Umsetzungspartnern durchgeführt werden)	
• Wie groß sind Ihre Zielgruppen?	2.3
• Ihre Aktivitäten zur Umsetzung des Lösungsansatzes und die erwartete Wirkung – was bieten Sie jeweils für die einzelnen Zielgruppen an und welche Veränderungen oder Wirkungen erwarten Sie als Ergebnis?	

² Hier können Sie auch kurz auf die Ergebnisse der Analyse der Wettbewerber (Kapitel 5) eingehen.

3. Gesellschaftliche Wirkung

Wie trägt Ihr Vorhaben zu einer nachhaltigen und konkreten gesellschaftlichen Verbesserung bei? Anhang 1

- Welche **Ressourcen** setzen Sie ein (Input)? Welche Ressourcen sind bereits vorhanden, welche müssen beschafft werden, wo und wie? 3.1
- **Leistungen/** Angebot (Output) 3.2
- **Wirkungen** (Outcome/Impact) 3.3
 - Welche konkreten Wirkungen/ Veränderungen erwarten Sie als Folge Ihrer Angebote oder Leistungen?
- **Evaluation und Qualitätssicherung, Controlling** 3.5
 - Auf welche Weise werden Sie laufend überprüfen, dass Ihr Vorhaben sich plangemäß entwickelt und die gewünschten Wirkungen erzielt? Welche Indikatoren sind dafür relevant, und auf welche Weise wollen Sie sie erheben?
- **Bereits erfasste Wirkung**
 - Was haben Sie bisher bereits erreicht? Gibt es erfolgreiche Pilotprojekte, die schon ausgewertet wurden und einen „Proof of Concept darstellen?

4. Geschäftsmodell

Als Geschäftsmodell bezeichnen wir in diesem Leitfaden eine zusammenfassende Darstellung Ihrer Aktivitäten für die verschiedenen Zielgruppen einschließlich der damit zusammenhängenden Einnahmen und Ausgaben. Dabei handelt es sich nicht notwendig um eine gewinnorientierte wirtschaftliche Tätigkeit – auch eine Finanzierung durch Spenden oder Zuwendungen der öffentlichen Hand kann die Grundlage eines Geschäftsmodells einer sozialen Organisationen sein. Anhang 2

Die **Darstellung oder Beschreibung ihres Geschäftsmodells**³ sollte die folgenden Fragen beantworten.

1. WAS bieten Sie an? 2.3
2. WER ist Ihre Zielgruppe und wie erreichen Sie sie? 2.3
3. WIE wollen Sie das Angebot umsetzen?
4. WIE FINANZIERT sich Ihr Angebot?

Was ist Ihr Kerngeschäft? Was sind zusätzliche Aktivitäten, die nur indirekt zum Gelingen des Vorhabens beitragen? Wie wird Ihr Vorhaben derzeit verbreitet? Bzw. wie soll es verbreitet werden?

³ Zur Darstellung empfehlen wir den Business Model Canvas, der in Anhang 2 ausführlicher dargestellt wird.

Wie ist der Stand der Verbreitung? Welche Strategie verfolgen Sie für die überregionale Verbreitung Ihres Vorhabens? Welche Methoden wählen Sie hierfür (z. B. eigenes Wachstum, Franchising, Verbreitung durch Beratung und Training Dritter)?

Anhang 1

- Welche Mittel und Wege der Verbreitung Ihres Produkts stehen zur Verfügung (Werbung, Akquise, Referenzkunden,...)? Gibt es regionale Besonderheiten, die eine Anpassung des Produkts nötig machen?

5. Marktchancen und Akteure

Welche anderen **Akteure** gibt es im Markt?

- **Wettbewerber**

4.2

- übersichtliche Marktanalyse (wer ist im Markt, hat wie viel Anteil an welcher Kundengruppe,...)
- Wie unterscheidet sich das Vorhaben von anderen Vorhaben (im Positiven wie im negativen Sinne)?
- Abgrenzung zu ähnlichen Lösungsansätzen (Alleinstellungsmerkmal/ Marktlücke)
- Wie werden die anderen Organisationen auf Ihr Angebot reagieren?

- **Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerke**

5.3

- Welche Partner kommen bei der Verbreitung jeweils vor Ort in Betracht? Gibt es schon konkrete Kontakte?
- Mit welchen der bestehenden Angebote arbeiten Sie bereits zusammen oder streben Sie Kooperationen an, um Ihre Wirksamkeit zu erhöhen? In welchen Bereichen fehlen noch geeignete Partner?
- Welche Beiträge tauschen Sie mit Ihren Partnern aus (z. B. Wissen, Geld, Kontakte, Sach- oder Dienstleistungen)?
- Wie wollen Sie die noch fehlenden Partner identifizieren und gewinnen, die Sie für die erfolgreiche Umsetzung Ihres Vorhabens brauchen?
- Sehen Sie Möglichkeiten, Ihr Wachstum durch Übernahmen oder Zusammenschlüsse zu beschleunigen? Welche Organisationen kämen dafür in Frage?

6. Planung und Ausblick

Wie soll Ihr Vorhaben in den nächsten Jahren **wachsen** (Tiefe oder Breite)? 4.1

- Welche **Wachstumsziele** werden für das Vorhaben angestrebt?
- Wie viele und welche neuen Standorte oder Regionen wollen Sie bis wann erschließen? Wie viele Betroffene wollen Sie in den nächsten Entwicklungsphasen Ihres Vorgehens erreichen?
- Konkrete Zwischenziele („Meilensteine“), anhand derer Sie feststellen können, dass sich Ihr Vorhaben plangemäß entwickelt. (-> SMART-Formulierung von Zielen)
- Zeit- und Maßnahmenplan, aus dem sich Ihr geplantes Vorgehen erschließen lässt.

• **Entwicklungspotentiale und Chancen** 4.2

- Kann durch eine zukünftige Weiterentwicklung des Produkts eine größere Zielgruppe erreicht werden?
- Wie muss das Vorhaben angepasst werden, wenn sich der Markt verändert (z.B. gesellschaftliche Trends, Gesetzgebungsverfahren, Schaffung eines Quasistandards)?

• **Externe Risiken** 4.2

- Welche externen Faktoren oder Ereignisse können den Erfolg Ihres Vorhabens beeinträchtigen oder gefährden? Wie groß wäre der Einfluss auf Ihr Vorhaben? Woran merken Sie, dass sich das Risiko realisiert oder dass die Realisierung droht? Was können Sie tun, um dem Risiko vorzubeugen oder im Falle eines Falles darauf zu reagieren? Wir regen an, die möglichen Risiken in einer Tabelle darzustellen.
- Wann bzw. unter welchen Umständen beenden Sie Ihr Vorhaben?

7. Organisation

Welche Strukturen werden benötigt, um das Vorhaben in die Tat umzusetzen? (Sind mehrere Organisationen beteiligt, so sollte auch auf entsprechende Zusammenhänge und Kooperationen eingegangen werden.)

- **Organisationsstruktur** – Wie ist die Organisation aufgebaut? 6.3
 - Welche Organisationsstrukturen bestehen bereits, welche sollen aufgebaut werden (z. B. Verein, GmbH, Geschäftsstelle, Netzwerke)?
- Stand der **Organisationsentwicklung** – Wie will die Organisation die Herausforderungen der Wachstumsphase meistern? Welche internen

- Risiken drohen, wie wollen Sie diesen begegnen?
- Kurze Vorstellung der wichtigsten **handelnden Personen/Team**
 - Wer setzt Ihr Vorhaben um? Wie ist Ihr Team organisiert, wer ist wofür verantwortlich (Organigramm)? 5
 - Welche zusätzlichen Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen sind für den Erfolg Ihres Vorhabens erforderlich? Wie sieht Ihre Personalplanung für die nächsten Jahre aus? Wie und wo finden Sie diese Mitarbeiter?
 - Über welche Kompetenzen verfügen Ihre Team-Mitglieder bereits, welche müssen sie noch erwerben oder entwickeln? Wie und wo finden Weiterbildungen statt?
 - Welche Ihrer Mitarbeiter sind haupt- oder nebenberuflich für Ihr Vorhaben tätig, welche ehrenamtlich?

8. Finanzplanung

Vergangenheit (wenn Sie bereits mit Ihrem Vorhaben aktiv waren) 7.1, 7.2, 7.3

- Stellen Sie die wichtigsten Finanzkennzahlen übersichtlich (z.B. Tabelle, Diagramme) dar.

Zukunft (Planung der Einnahmen und Ausgaben für die nächsten 3-10 Jahre) Anhang 3

Stellen Sie die Entwicklung Ihres Vorhabens in einem **Finanzmodell** dar und fassen Sie die wichtigsten Kennzahlen als Text oder Graphik zusammen:

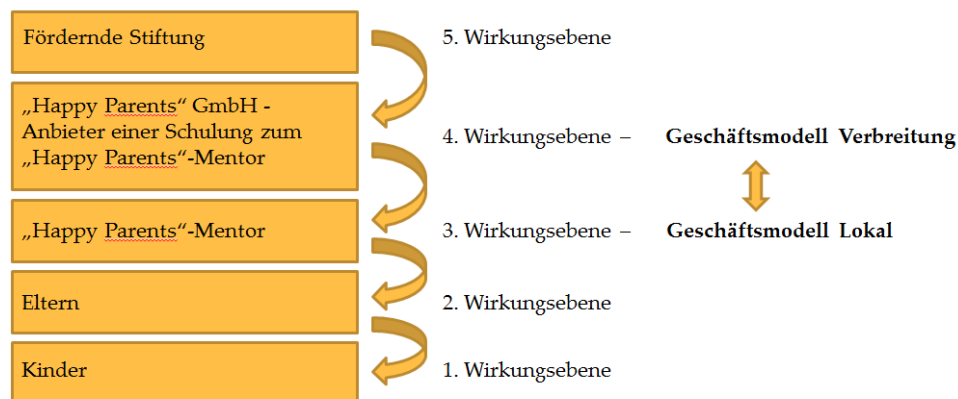
- Wie hoch sind die zu erwartenden Einnahmen? Welche Ausgaben entstehen? Wie stehen sich Einnahmen und Ausgaben für einzelne Aktivitäten gegenüber?
- Wie hängen Aktivitäten, Einnahmen und Ausgaben zusammen? Was sind die wichtigsten Stellschrauben für den Erfolg? Steigen die Einnahmen schneller oder langsamer als die Ausgaben, wenn Ihre Organisation wächst?
- Welche externe Finanzierung wird benötigt (wie hoch und von wem)?
- Bitte erläutern Sie, warum Ihre Annahmen – insbesondere auf der Einnahmenseite – realistisch sind. Auf welcher Basis legen Sie die Preise oder Entgelte für ihre Produkte und Dienstleistungen fest?

Anhang 1 Verbreitung von sozialen Lösungen

Eine gesellschaftliche Veränderung entsteht erst, wenn sehr viele Menschen ihre Gewohnheiten ändern. Erprobte, wirksame soziale Lösungen sollten deshalb nicht nur in einer Stadt, sondern möglichst flächendeckend angeboten werden. Wenn Sie das anstreben, ist es notwendig, dass ein Teil Ihrer Organisation sich mit der Verbreitungs- und Wachstumsstrategie beschäftigt und – wenn möglich – ein Geschäftsmodell dafür entwickelt. Informationen und Tipps zur Verbreitung von sozialen Lösungen finden Sie in dem Artikel „Skalierung von Stiftungsprojekten“ von Angela Lawaldt und Christian Meyn in *Stiftung und Sponsoring*, 3|2010.

Nur wenige Organisationen setzen ihre Lösungen selbst in der Fläche um. Die meisten arbeiten mit Partnern vor Ort zusammen, die die Lösung übernehmen und mehr oder weniger unabhängig selbst für die jeweiligen Zielgruppen anbieten. In diesen Fällen liegen zwischen Ihrer Organisation und der eigentlichen Zielgruppe mehrere Wirkungsebenen. Bei der Darstellung Ihrer Wirkungslogik sollten Sie zwischen den verschiedenen Wirkungsebenen unterscheiden. Dies kann dazu führen, dass Sie die Darstellung Ihrer Wirkungslogik für die verschiedenen Ebenen unterscheiden müssen. In diesem Fall hat es sich bewährt, das Kapitel 3 für die jeweilige Wirkungsebene einzeln zu schreiben.

Wirkungsebenen am Beispiel eines Elternbildungskurs

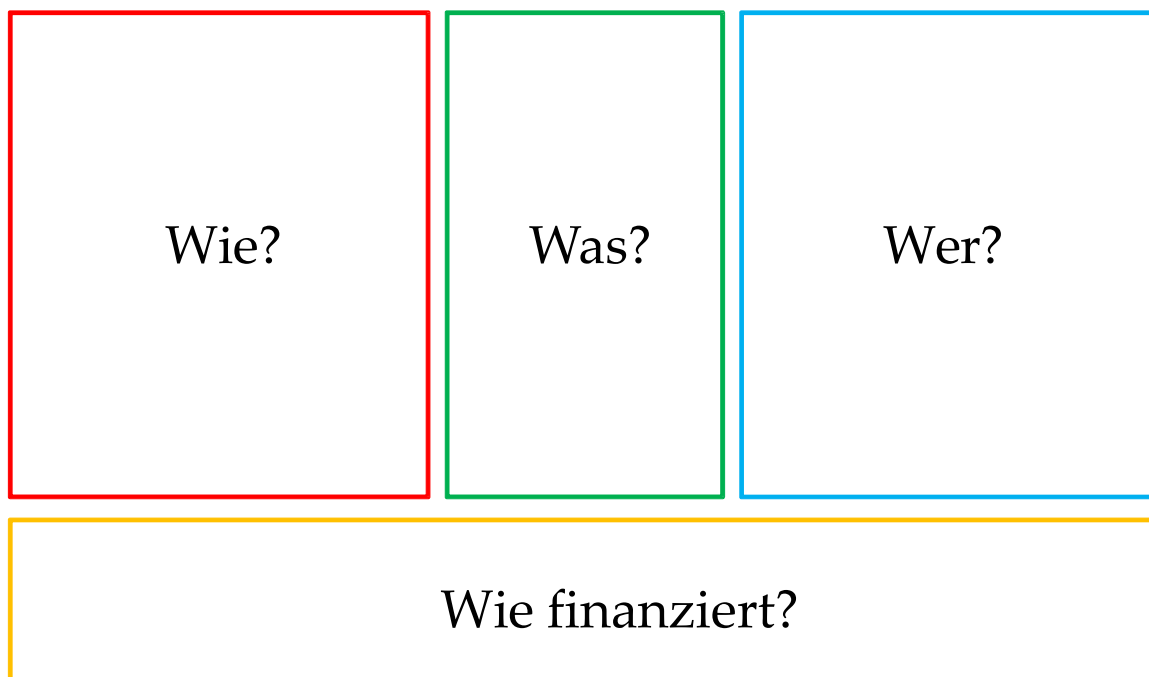


Daraus können sich für die einzelnen Ebenen auch verschiedene Geschäftsmodelle ergeben, die miteinander in Wechselwirkung stehen. Das Geschäftsmodell einer Verbreitungsorganisation speist sich über zum Beispiel über eine Franchise-, Fortbildungs- oder Zertifizierungsgebühr aus dem Geschäftsmodell der Einrichtung vor Ort. Beziehen Sie sich in Ihrem Wirkungsplan im Wesentlichen auf die Darstellung Ihrer Organisation und zeigen Sie Wechselwirkungen mit Ihren nachgeordneten Wirkungsebenen auf.

Anhang 2 Das Geschäftsmodell

Ihr Vorhaben lässt sich durch die Beantwortung von vier wesentlichen Fragen kurz und prägnant darstellen:

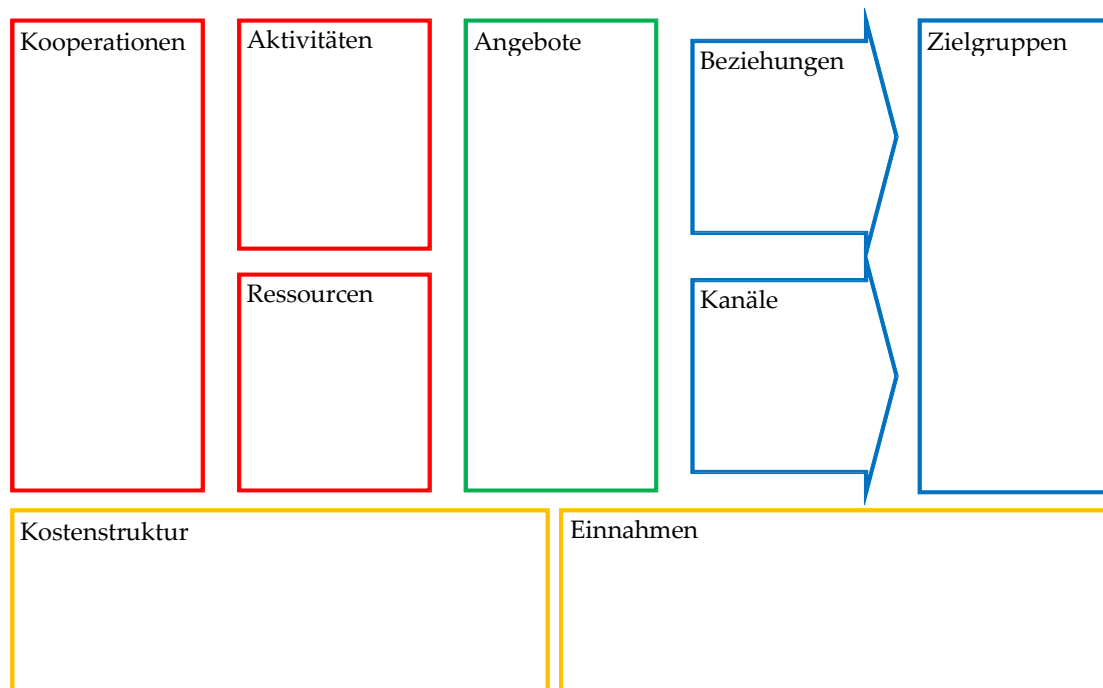
- WER ist Ihre Zielgruppe?
- WAS bieten Sie an?
- WIE wollen Sie das Angebot umsetzen?
- WIE FINANZIERT sich Ihr Angebot?



Die Beantwortung dieser vier Fragen ergibt Ihr Geschäftsmodell. Um Ihrem Leser die Chance zu eröffnen, Ihr Geschäftsmodell und die verschiedenen Aspekte Ihres Vorhabens zu erfassen, können Sie die vier Fragen in neun Elemente aufgliedern. Diese zeigen, wie Ihr Vorhaben langfristig wirksam werden soll:

1. **Zielgruppen:** Eine Organisation bedient oft mehrere Zielgruppen, einschließlich der Förderer und Spender.
2. **Angebote:** Welche Angebote lösen die Probleme der jeweiligen Zielgruppe, welche befriedigen ihre Bedürfnisse?
3. **Kanäle:** Über welche Kommunikations- und Vertriebskanäle werden die Leistungen den Zielgruppen angeboten.
4. **Beziehung:** Wie sehen die Beziehungen zwischen Ihrer Organisation und den Zielgruppen aus (z. B. Vertrag, Mitgliedschaft in einem Netzwerk oder Verein, Teilnahme an Veranstaltungen gegen Entgelt)?
5. **Einnahmen:** Einnahmen werden erzielt, wenn Leistungen erfolgreich den Zielgruppen angeboten werden.

- 6. **Eingesetzte Ressourcen:** Sind die eingesetzten Mittel (finanziell und sachlich), ehrenamtliche Zeit oder besondere Fähigkeiten, die benötigt werden, um die beschriebenen Elemente anzubieten...
- 7. **Aktivitäten:** ... indem bestimmte Aktivitäten durchgeführt werden
- 8. **Wichtigste Partnerschaften:** Manche Aktivitäten werden nach außen verlagert oder bestimmte Ressourcen von außen in die Organisation geholt.
- 9. **Kostenstruktur:** Die Durchführung aller Elemente resultiert in einer spezifischen Kostenstruktur.



Quelle: www.businessmodelgeneration.com

Lizenz-Informationen: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>



Sie können die Struktur des Business Model Canvas für viele Zwecke benutzen. Sie können bereits existierende Geschäftsmodelle übersichtlich auf einer Seite darstellen – sowohl Ihr eigenes als auch das von anderen Organisationen – und diese miteinander vergleichen. Oder Sie können neue Geschäftsmodelle suchen und finden, entweder ausgehend von einer vagen Idee oder von einem bereits existierenden Geschäftsmodell. In jedem Fall kann die Struktur Ihnen helfen, Ihre Ideen zu visualisieren und mit anderen in einer gemeinsamen Sprache zu teilen. Bewährt hat es sich, für Brainstormings leere Vorlagen des Canvas in großer Zahl bereit zu halten, in denen sehr viele verschiedene Modelle skizziert werden können. Diese können dann diskutiert, geändert, verworfen oder weiter entwickelt werden.

Das Konzept des „wirkungsorientierten Geschäftsmodells“ baut auf dem Buch „Business Model Generation“ von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur auf (www.businessmodelgeneration.com). Der Business Model Canvas unterliegt der Creati-

ve Commons Lizenz und darf genutzt, verändert und unter Nennung der Urheber weitergegeben werden.

Finanzierung von gesellschaftlichen Lösungen

Um gesellschaftliche Veränderungen zu erreichen, müssen Lösungen nachhaltig und langfristig angeboten werden. Es ist deshalb sinnvoll, eine breite Finanzierungsbasis anzustreben und den wirtschaftlichen Fortbestand durch regelmäßig wiederkehrende Einnahmen zu sichern.

		<i>Finanzierungsabsicht</i>	
		Gesellschaftliches Interesse	Wirtschaftlicher Austausch
<i>Finanzierungsmodell</i>	Einzelne Aktivitäten	Spenden/ Zuwendungen/ Projektförderungen	Verkauf von Produkten und Dienstleistungen
	Gesamtorganisation	Strukturelle Förderung	Sponsoring

Dabei muss zwischen verschiedenen Finanzierungsmodellen und -absichten unterschieden werden. Das Finanzierungsmodell kann sich entweder auf einzelne Aktivitäten oder auf die Gesamtorganisation beziehen. Bei den Motiven von Finanzierern lassen sich vor allem zwei Gruppen unterscheiden:

- Den einen geht es primär um den gesellschaftlichen Nutzen, den die geförderte Organisation oder Aktivität stiften soll, also allenfalls eine ideelle Gegenleistung.
- Den anderen geht es darum, für ihren Beitrag eine wirtschaftliche Gegenleistung zu erhalten (einschließlich von Werbeleistungen oder Förderung der Reputation).

Die verschiedenen Finanzierungsarten lassen sich die vier Kategorien Spenden, Verkauf von Produkten und Dienstleistung, strukturelle Förderungen sowie Sponsoring unterteilen. Welche Finanzierungsarten sinnvoll und realistisch sind, variiert je nach

Organisation, Vorhaben und Umfeld. Viele Organisationen streben an, durch einen Mix verschiedener Finanzierungsarten einseitige Abhängigkeiten zu vermeiden. Andere Organisationen konzentrieren sich auf eine oder wenige Finanzierungsarten, versuchen aber, innerhalb dieser Finanzierungsart möglichst viele verschiedenen Quellen zu erschließen (z. B. durch eine große Zahl von Klein- und Großspendern oder die Kombination öffentlicher Mittel aus verschiedenen Töpfen). Vorteil einer solchen Strategie kann sein, dass die Organisation ihr Know-how und ihre Kontakte stärker auf ähnliche Förderer oder Finanzierer konzentrieren kann und somit effizienter wird.

Spenden und Zuwendungen

Die Finanzierung von sozialen Vorhaben durch Spenden oder Zuwendungen der öffentlichen Hand ist wohl die bekannteste Finanzierungsart. Spendeneinnahmen sind nicht sicher planbar. Eine nachhaltige Finanzierung aus Spenden setzt voraus, dass kontinuierlich neue Spender gewonnen und aktive Spender angemessen betreut werden und eine wachsende Spendenbereitschaft entwickeln. Viele private Spenden, aber auch öffentliche Förderer erwarten, dass ihre Mittel für genau umrissene Vorhaben und Projekte verwendet werden.

Verkauf von Produkten und Dienstleistungen

Der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen kann die Finanzierung nachhaltig sichern, wenn die Organisation am Markt erfolgreich agiert. Auch im sozialen Sektor lassen sich Modelle finden, wie ein soziales Vorhaben zumindest teilweise refinanziert werden kann, zum Beispiel durch:

- Verkauf einer Dienstleistung (Fortbildung, Betreuung, Beratungsstunden, etc.) an den Endkunden oder Finanzierung durch Dritte
- Zertifizierungsgebühren zur Sicherung eines Qualitätsstandards
- Lizenz- und Kooperationsmodelle:
 - Lizenzierung einer Idee oder Marke (rechtliche Erlaubnis, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu vertreiben)
 - Kooperationsmodelle mit enger Bindung des Partners (Social Franchise mit einheitlichem Dienstleistungs-, Marketing- und Vertriebskonzept)
- Vertrieb von Produkten (Bücher, Arbeitsmaterialien, CDs/DVDs, Merchandisingartikel, etc.)

Der Käufer ist jedoch nicht immer der Nutzer des Produkts oder der Dienstleistung. Über das staatliche Transfersystem werden viele soziale Dienstleistungen indirekt vom Staat finanziert (z.B. über das Jugendamt, Agentur für Arbeit, Jobcenter, Wohl-

fahrtsverbände, etc.) und von den Betroffenen genutzt. Das bedeutet unter anderem, dass die Motive der Finanzierer bei der Entscheidung über die Inanspruchnahme einer Dienstleistung oder den Kauf eines Produkts nicht identisch mit denen der Nutzer sein müssen.

Strukturelle Förderung

Vor allem in der Anfangs- und Wachstumsphase einer Idee sind soziale Vorhaben auf die Förderung von Infrastruktur und Personal angewiesen. Stiftungen und die öffentliche Hand können in der Zivilgesellschaft die Rolle des Strukturförderers übernehmen und (anteilig) Kosten für Personal und Infrastruktur, die sich nicht anderweitig decken lassen, finanzieren. In Deutschland sind Projektförderungen weit verbreitet, die nur eingeschränkt eine Mit-Finanzierung der notwendigen Infrastruktur zulässt. Bisher ist nur eine Minderheit weiter blickender Förderer bereit, auch in Organisationsentwicklung und Personal zu investieren.

Sponsoring

Die Förderung einer gemeinnützigen Organisation durch ein Wirtschaftsunternehmen ist häufig mit der Absicht des Unternehmens verbunden, davon in Form von Mitarbeiterbindung oder Verbesserung des Images und Steigerung des Bekanntheitsgrades zu profitieren.

„Bezahlung“ mit Zeit und Know-how

Nicht immer muss mit Geld bezahlt werden, oft kann man auch von fremdem Know-how, der Bekanntheit oder der Infrastruktur der Partner profitieren. Dies kann die Handlungsfähigkeit einer Organisation ebenso beflügeln wie die Finanzierung mit Geld.

Spenden: Zeit- und Sachspenden

Verkauf: Austausch von Produkten und Dienstleistungen

Struktur-
förderung: Ideelle Förderung der Organisation und ihrer Mitarbeiter (Coaching,
 Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung)

Sponsoring: Kooperationen

Preisgestaltung

Viele Sozialunternehmen und gemeinnützige Organisationen stehen vor der Aufgabe, für ihre Angebote, Produkte und Dienstleistungen angemessene Preise oder Ent-

gelte festzulegen oder in der Akquise von Spendern und Förderern die gewünschte Spendenhöhe oder die Fördersumme anzugeben.

Es ist nicht nur wirtschaftlich geboten, sondern auch ethisch vertretbar, einen angemessenen Preis für Ihre Leistung zu verlangen. Nur mit angemessenen Preisen können sie Ihr Angebot langfristig qualitativ hochwertig anbieten und weiterentwickeln. Die Überschüsse helfen Ihnen, Ihre Leistung auch überregional zu verbreiten und damit mehr Menschen zu erreichen.

Durch eigene Einnahmen werden Sie unabhängiger von einzelnen Spendern, Stiftern, Kreditgebern und öffentlichen Förderungen. Damit sichern Sie das nachhaltige Bestehen Ihres Angebots. Für den langfristigen Erhalt Ihrer Organisation müssen Sie mindestens Ihre Kosten decken. Nur mit stabilen Einnahmen können Sie Ihre Mitarbeiter angemessen bezahlen.

Das entscheidende Kriterium bei der Festlegung von Preisen ist die Zahlungsbereitschaft der Kunden und nicht primär ihre (behauptete) Zahlungsfähigkeit:

Die **Zahlungsbereitschaft** ist die obere Grenze für den **maximalen Preis**, den ein Kunde oder eine Organisation bereit ist zu zahlen.

= etwas bezahlen „**wollen**“

→ Die **Zahlungsbereitschaft** von Personen/Organisationen ist nur eine Absichtserklärung und daher immer **verhandelbar!**

Die **Zahlungsfähigkeit** ist die **theoretische Obergrenze** für den Preis, den ein Kunde oder eine Organisation zu einem Zeitpunkt bezahlen kann.

= etwas bezahlen „**können**“

→ Die **Zahlungsfähigkeit** wird im Prinzip nur durch die **verfügbaren Barmittel** (Einkommen, Vermögen, ...) begrenzt.

Die Zahlungsfähigkeit ist in der Regel größer als die Zahlungsbereitschaft. Organisationen, die grundsätzlich bereit sind, einen Preis für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu zahlen, können meist zusätzliche Mittel dafür beschaffen. Auch Budgetentscheidungen sind nur eine Aussage über die Zahlungsbereitschaft und nicht über die Zahlungsfähigkeit.

Anhang 3 Das Finanzmodell

Das Finanzmodell soll Ihnen helfen, ein Gefühl für die zukünftige Entwicklung zu gewinnen. Alle relevanten operativen und finanziellen Größen wie Einnahmen, Ausgaben, Abschreibungen oder durchgeführte Aktivitäten werden übersichtlich dargestellt. Vor allem verdeutlicht ein gutes Modell aber die Abhängigkeit der Größen voneinander und Sie erkennen die wichtigen Steuerungsgrößen.

1. Kernaktivitäten

Der Aufbau des Modells geht von den geplanten Kern-Aktivitäten aus. Beispiele: Wie viele Seminare wollen Sie durchführen? Wie viele Familien sollen wie viele Stunden lang beraten oder unterstützt werden? Wie viele Krötentunnel wollen Sie bauen? Wie viele Bücher wollen Sie drucken lassen und verbreiten?

2. Schätzungen

Schätzen Sie im nächsten Schritt den Aufwand für diese Aktivitäten ab. Wie viele Stunden brauchen Ihre Mitarbeiter zur Vorbereitung und Durchführung der einzelnen Aktivitäten? Welche Sach- und Reisekosten fallen jeweils an?

3. Mitarbeiter

Wie viel Personal werden Sie brauchen? Welche Mitarbeiter werden ehrenamtlich tätig, welche gegen Entgelt? Welche Leistungen werden auf Honorar- oder Stundenbasis vergütet, welche werden von fest angestellten Mitarbeitern erbracht? Wie viele Mitarbeiter (Stellen) werden Sie danach brauchen? Denken Sie dabei auch an laufende Aufgaben, die nicht direkt mit einzelnen Kern-Aktivitäten zusammenhängen, wie Öffentlichkeitsarbeit, Verwaltung, Buchhaltung und Controlling.

Den Stellen ordnen Sie jetzt Gehälter (Arbeitgeberaufwand – Nebenkosten nicht vergessen!) zu, für die Honorare legen Sie Stunden- oder Tagessätze fest, die Sie mit der Zahl der Stunden oder Tage multiplizieren.

4. Sachkosten

Welche weiteren Sachkosten fallen an – Miete und Nebenkosten, Lizenzgebühren, Büromaterial, einmalige Investitionen (PCs, Möbel, Layoutkosten)?

5. Sonstiges

Jetzt haben Sie einen Überblick über Ihre zu erwartenden Personal- und Sachkosten – zusammen mit einem Posten für „Sonstiges“ ergibt das Ihre Ausgaben.

6. Einnahmen

Widmen Sie sich nun den Einnahmen. Welche Einnahmen hängen mit Ihren Kern-Aktivitäten zusammen (und verändern sich mit der Anzahl der durchgeführten Aktivitäten)? Beispiele: Teilnehmergebühren für Seminare, öffentliche Förderungen für Beratungen von Familien, Paten-Spenden für Krötentunnel, Verkaufserlös von Büchern, Lizenzgebühren für ein von Ihnen entwickeltes Programm, Projektförderungen für einzelne Vorhaben. Andere Einnahmen hängen nicht direkt mit Aktivitäten zusammen: Spenden, institutionelle Förderungen, Mieteinnahmen, Mitgliedsbeiträge.

7. Tabellenkalkulation

Wenn Sie alle Einnahmen und Ausgaben zusammengestellt haben, ist es ratsam, diese in einem Tabellenkalkulationsprogramm darzustellen (z. B. OpenOffice Calc oder Microsoft Excel). Keine Angst vor der Technik! Diese Programme wirken auf den ersten Blick komplex. Sie ermöglichen aber, auch viele verschiedene Zahlen übersichtlich darzustellen und vor allem die Auswirkungen von Veränderungen automatisch neu berechnen zu lassen – das wiegt die notwendige Überarbeitung meist schnell auf. Sie können sich bei der technischen Umsetzung auch gut von anderen helfen lassen.

Inflation

Bedenken Sie bei Ihren Berechnungen und der Festlegung von Preisen auch die steigenden Kosten. Die Inflation ist die Geldentwertung bzw. die Steigerung der Preise, 50 Euro haben heute mehr Kaufkraft als in 10 Jahren.



Rechenbeispiel Einfluss der Inflation auf die Kosten in 10 Jahren (jährliche Inflation 2,5%, Verkaufspreis 50 Euro, heutige Kosten 40 Euro)

Fazit: Im Beispiel sehen Sie, dass nach 10 Jahren die Kosten die Einnahmen übersteigen! Sie müssen daher bereits heute überlegen, wie Sie Ihre Preise zukünftig anpassen können, soweit Sie die inflationsbedingte Kostensteigerung nicht durch eine höhere Produktivität ausgleichen können.

Tipps⁴

Trennen Sie konsequent Eingaben, Zwischenrechnungen und Ergebnisse und arbeiten Sie konsequent mit Formeln. Bewährt hat es sich, die Felder je nach Funktion mit einer anderen Hintergrundfarbe zu versehen (Gelb für Eingaben, Blau für Berechnungen und Grün für Ergebnisse).

Um die Übersicht zu behalten, sollten Sie in einem Dokument⁵ mit verschiedenen Tabellenblättern arbeiten. Bewährt hat sich folgende Aufteilung:

1. Zusammenfassung der Ergebnisse inkl. der wichtigsten Variablen
2. Aktivitäten (Eingabevariablen)
3. Einnahmen
4. Ausgaben – Personal
5. Ausgaben – Sonstiges

Das Modell sollte sich mindestens auf die nächsten drei, besser noch auf die nächsten fünf oder sogar 10 Jahre beziehen. Es geht nicht darum die Zukunft vorherzusagen, sondern ein Gefühl für die Tragfähigkeit und Entwicklungspotentiale Ihres Geschäftsmodells zu entwickeln. Geschäftsmodell, die in der Theorie schon Schwierigkeiten zeigen, werden in der Praxis erst recht nicht funktionieren.

Rechnen Sie vor allem zu Beginn mit Schätzungen und Überschlagsrechnungen und werden Sie mit der Zeit genauer. Dies erlaubt Ihnen, sehr schnell die Größenordnungen abzuschätzen und einzelne Posten oder Ihr gesamtes Geschäftsmodell anzupassen.

Um die Robustheit Ihres Modells und Ihrer Annahmen zu testen, sollten Sie verschiedene Szenarien berechnen. Dies zeigt, wie sich verschiedene Entwicklungen (z.B. mehr oder weniger durchgeführte Aktivitäten) finanziell auswirken werden. Geschäftsmodelle, die auf dem Papier schon erhebliche Schwächen zeigen, werden auch in der Realität kaum Chancen haben.

Noch ein letzter Tipp: Wenn Sie nicht selbst eine Liebe für Zahlen haben, suchen Sie dafür jemanden, der gerne damit arbeitet, und lassen Sie sich möglichst viel erklären. Das Zahlenwerk ist eines der wichtigsten Steuerungsinstrumente für den Erfolg eines Vorhabens und benötigt Aufmerksamkeit und Pflege.

⁴ In den beiden Beispiele Finanzmodell A und B finden Sie eine mögliche Form der Darstellung Ihrer Finanzen, gerne können Sie eine der beiden Dateien für sich als Vorlage nehmen und auf Ihre Zwecke anpassen.

⁵ In Microsoft Excel: einer Arbeitsmappe.

Anhang 4 Glossar

Aktivitäten	Tätigkeiten, um ein Vorhaben zu verwirklichen (Dienstleistungen, Produktion)
Eingesetzte Ressourcen (Input)	Eingesetzte Mittel (finanziell und sachlich), ehrenamtliche Zeit oder besondere Fähigkeiten
Einnahmen	Auch Umsatz
Ergebnis	Ergebnis nach Abzug aller Kosten von den Einnahmen (ist das Ergebnis positiv, liegt ein Gewinn vor; ist das Ergebnis negativ liegt ein Verlust vor)
Geschäftsmodell	Auch Ertragsmodell: welche Einnahmen werden aus welchen Quellen generiert, welche Aufwendungen stehen dem gegenüber? Wie wird die Nachhaltigkeit des Vorhabens gesichert?
Kosten	Auch Ausgaben oder Aufwendungen
Leistung (Output)	Ergebnisse der Aktivitäten (auch Produkt, Angebot oder ...), sind zählbar
Markt	Im weiteren Sinne bezeichnet der Begriff heute das geregelte Zusammenführen von Angebot und Nachfrage an Waren, Dienstleistungen und Rechten.
Mission	Beschreibt den Weg zum Erreichen des beschriebenen Idealzustands, was trägt das Vorhaben bei, um die Vision zu erreichen.
Nutzen	Fähigkeit eines Angebots, die Bedürfnisse des Nutzers zu bedienen, wird subjektiv wahrgenommen
smarte Ziele	S Spezifisch (präzise) M Messbar A Angemessen (Erreichbar) R Realistisch T Terminierbar (wann das Ziel erreicht werden soll)

Stakeholder	Als Stakeholder wird eine natürliche oder juristische Person bezeichnet, die ein Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projektes hat. Der Ausdruck „Stakeholder“ stammt aus dem Englischen. „Stake“ kann mit Einsatz, Anteil oder Anspruch übersetzt werden, „holder“ mit Eigentümer oder Besitzer.
Vision	Beschreibt den gesellschaftlichen Idealzustand, der langfristig in der Zukunft erreicht werden soll.
Vorhaben	Auch Projekt (zeitlich begrenzt) oder Programm (zeitlich nicht begrenzt)
Wirkung (Outcome/ Impact)	Die Folgen der Leistung, also die Veränderungen bei der Zielgruppe (Outcome) und langfristig bei der Gesellschaft (Impact)
Ziele	Zusammenfassung der wichtigsten Ziele des Vorhabens, die in einem überschaubaren Zeitraum (z.B. 5 Jahre) erreicht werden sollen.
Zielgruppe	Bestimmte Menge von Marktteilnehmern, die sich durch gewählte Merkmale abgrenzen lässt

Anhang 5 Weiterführende Literatur

Business Planning for Nonprofits, What it is and why it matters, Kelly Campbell und Betsy Haley, The Bridgespan Group, 2006.

Business Planning for Enduring Social Impact, A Social Entrepreneurial Approach to Solving Social Problems, Andrew Wolk und Kelly Kreitz, rootcause, 2008.

Berichtsstandard für Soziale Organisationen, (Social Reporting Standard, SRS), Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung, ein Gemeinschaftsprojekt der Ashoka Deutschland GmbH, Auridis GmbH, BonVenture Management GmbH, Phineo gAG, Schwab Foundation, spenden.de, TU München, Universität Hamburg mit Unterstützung von PricewaterhouseCoopers AG, Fassung 2011.

Business Model Generation, Handbook for visionaries, game changers and challengers, Alexander Osterwalder und Yves Pigneur, 2009.

Denken hilft zwar, nützt aber nichts. Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen, Dan Ariely, Knauer Taschenbuch Verlag, 2008.

Der perfekte Businessplan, Ein Praxisratgeber mit CD-Rom, Bernd Fischl, Stefan Wagner, 2011.

Helping Non-profits strive, It's competition, but not as we know it, Joe Saxton and Mhairi Guild, 2010.

Pricing. Strategien und Instrumente für die Preispolitik, Harvard Business Manager, Edition 4/2011.

Pricing leicht gemacht. Höhere Gewinne durch optimale Preisgestaltung, Werner Pepels, Redline Wirtschaft, 2006.

Skalierung von Stiftungsprojekten, Angela Lawaldt und Christian Meyn, Stiftung und Sponsoring, 3|2010.

Die Herausgeberin

Claudia Leißner ist die Gründerin und Geschäftsführerin von Proboneo, der Pro-bono-Vermittlung für Deutschland. Vorher hat sie bei der Auridis als Managerin für gesellschaftliche Investitionen gemeinnützige Organisationen gefördert und beraten.

Der Wirkungsplan wird von Claudia Leißner unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung – Keine Bearbeitungen 4.0 International veröffentlicht. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>.

Sie dürfen den Wirkungsplan nutzen und verbreiten, wenn Sie dabei die Herausgeberin nennen, auch in anderer gestalterischer Form einschließlich elektronischer Bearbeitungen (zum Beispiel als Wiki, Mobil-App, etc.). Alle Bearbeitungen, Übersetzungen, Abwandlungen oder anderen Veränderungen -einschließlich jeder Änderung des Textes - bedürfen der vorherigen ausdrücklichen Zustimmung der Herausgeberin.



Wenn Sie Interesse daran haben, den Wirkungsplan für eigene Vorhaben in veränderter Form zu nutzen, melden Sie sich bitte unter claudia.leißner@wirkungsplan.de.